

# Семинар

## «Разомкнутая экспертиза»

В конце сентября «Платформа» и Российская ассоциация по связям с общественностью (РАСО) провели внутренний семинар о современных требованиях к экспертному обеспечению принятия решений (в политике, бизнесе, обществе). **Основной результат – описание альтернативной модели экспертного центра**, построенной на принципах быстрых взаимодействий, незамкнутого периметра и дополненной социальной реальности.

### Выводы дискуссии

**Традиция «закрытой школы» была заложена Платоном.** Академия в Афинах тысячу лет давала античному миру экспертизу: в области методологии, этики и политики. Сложилась модель школы, где развиваются и передаются знания. В основных чертах эта модель дожила до наших дней.

#### **Основные черты «закрытой модели»:**

- направление мысли задается основателем школы;
- прямой доступ к учению получает избранный круг интеллектуальной элиты;
- у доктрины есть две версии: полная внутренняя и адаптированная внешняя;
- младшее поколение вводится в доктрину внутри школы;
- задача внешней полемики – доказательство превосходства своей школы;
- назревшие перемены возможны, главным образом, со сменой поколений.

**Достоинства закрытой модели** – культ выдающегося учителя, архивирование наследия школы, методологическая преемственность, культура разрешения внутренних противоречий, постепенное и основательное развитие знаний.

**Оборотная сторона** – интеллектуальная инерция. В пределе она вырождается в глухоту и враждебность к новым подходам. В этот период старая школа сдерживает развитие нового знания своим авторитетом.

**Но сегодня инерционность – фатальный дефект.** Даже замкнутые общества вписаны в глобальный контекст и сложно зависят от него. Скорость изменений постоянно нарастает. Что характерно для этих изменений? Они технологично проектируются. Как ни парадоксально, это запутывает ситуацию и укорачивает горизонт прогнозирования. Причина – в столкновении несовместимых проектов. Планирующие их субъекты конкурируют между собой и каждый из них информационно активен. В результате в каналах коммуникаций сталкиваются разные интерпретации событий. Показать объективную картину происходящего становится все сложнее. Но именно в этом задача анализа.

**Экспертиза в прежнем формате начинает отставать.** Необходимо сопоставимое усиление интеллектуального ресурса. Скорость обработки информации могут обеспечить цифровые технологии. Но результаты, выводимые на интерфейс, интерпретируют люди. Позиция каждого из них имеет свои ограничения. Эти ограничения становятся видны при сопоставлении разных интерпретаций. Из этого вытекает, что интерпретации должны вступить в интеллектуальное противоборство, то есть полемически открыться навстречу друг другу.

**Ускоренные изменения требуют притока свежих идей.** Применение старых схем к качественно новой проблематике уже привело к концептуальному кризису. Но новизна идеи – еще не гарантия ее адекватности. Автор идеи психологически предвзят. Он склонен (часто незаметно для себя) к подбору фактов, оправдывающих его подход, и к игнорированию фактов, не укладывающихся в его концепцию. Но на «естественную» борьбу за выживание концепций нет времени. Дискуссия профессионалов – единственное средство ускорить эволюцию идей. Это еще одна причина того, что мозговым центрам предстоит структурно разомкнуться, чтобы постепенно образовать мегасеть. Тут возможны опасения по

поводу сохранения своей самостоятельности. Но на самом деле самостоятельность конкурирующих центров экспертизы никуда не девается. Просто исключается невнимательность и тем более нетерпимость к интеллектуальной альтернативе. Иначе адекватная экспертиза становится невыполнимой.

**В повестке переход к альтернативной – разомкнутой модели экспертизы.** Современные технологии берут на себя обработку больших данных и моделирование сложных объектов. Этим они сохраняют человека для творческого понимания, которое и является сутью экспертизы. Без пронизательного анализа даже красиво структурированные данные лишены социального смысла. Не только на уровне отдельных лиц, но и на уровне институтов (то есть самих экспертных структур) потребуются высокая открытость, коммуникабельность и гибкость. В чем конкретно они сказываются?

**Новая модель экспертного центра обязывает к структурной пластичности** – способности к быстрой и легкой реорганизации под задачу. Для этого не нужно разрушать такие ценности интеллектуальной культуры как умные кадры, проверенные методы и процедуры, история выполненных проектов. Разгружаются только чересчур жесткие связи между элементами, чтобы обеспечить им подвижность.

**Еще одно качество первого плана – критичность.** Общественная борьба включает в себя манипуляции. Технологии управления общественным сознанием все более эффективны. Каждая социальная позиция, двигаясь в своей логике, обладает своей правотой – и она же искажена целыми слоями целевых и косвенных воздействий. Они сбивают с толку и мешают сформулировать собственную точку зрения. Так происходит даже в комментариях специалиста, и тем более в ответах респондентов. Критика должна уметь распознать объективную правоту под симптомами манипуляций – и наоборот, узнать эффекты манипуляций под искренней убежденностью в своей правоте.

**Внутри центра необходимо регулярное прояснение понятий и**

**методов.** Это уже само по себе превращает мозговой центр в дискуссионный клуб. Полемика в обязательном порядке переносится во внутренние практики. Возраст, авторитет, опыт – не мешают тому, чтобы критика коллег послужила фильтром, очищающим интеллектуальный продукт. Условие возможности – развитая культура и этика дискуссии.

**Отсюда прямой путь к сознательному размыканию своей структуры.** Внутренняя полемика без тематического разрыва (но с уважением к коммерческой тайне) выносится за организационный периметр, активно размыкая его. Если замкнутая структура – круг, то альтернативная модель имеет форму подковы. Из ее открытой части тянется сеть взаимодействий, то более регулярных, то пунктирных.

**Более открытая структура развивается** за счет:

- создания профессионального окружения из «внешних» коллег в формате клубов, семинаров, методологических дискуссий, неформальных бесед и встреч,
- формирования контактной сети на институциональном уровне – между центрами также идет обмен идеями, тестирование гипотез, продвижение готовых разработок,
- еще глубже в общество экспертиза размыкается, когда в нее вовлекаются сами участники и наблюдатели событий.

**Фокус – на модерации дискуссии,** запускаемой в целевых сообществах. Обсуждение модерируется в интересах полноты и точности высказанных позиций, а также для удержания этических рамок. Это цивилизованный спор, ведущийся с разных исходных позиций, ради их ясного размежевания и проявления зон возможного сближения.

**Никакой продукт не завершён и не совершенен.** Как бегущая Алиса (персонаж Льюиса Кэролла), генерация идей и методов, их тестирование и обновление – безостановочно ускоряются. Принципиально каждый вывод, как минимум, может быть уточнен. Вообще-то непрерывные улучшения – элемент интеллектуальной

культуры. И только по вторичному приложению – элемент культуры производственной.

***Разомкнутая экспертиза несет социально значимые преимущества*** для любых ее пользователей, будь то власть, бизнес или институты общества.

- Дискуссия по горячим темам предшествует публикации вердикта. В таком сценарии конфликты вокруг принятых решений разыгрываются гораздо более мягко – в виде предварительной полемики вокруг вброшенных гипотез.
- При полемическом тестировании гипотез выясняется социальная база их поддержки и оппонирования, становится возможным портретирование как сторонников, так и оппонентов.
- Степень остроты дискуссии позволяет представить общественный резонанс, определить основные болевые точки и принять меры для снижения рисков.

**Самый общий вывод** состоит в том, что смена модели экспертизы не только усилит компетенции экспертных центров, но и смягчит остроту социальных столкновений, повысив общественную приемлемость принимаемых решений.